

# **SKRIPSI**

**PENGARUH DESKRIPSI PEKERJAAN DAN SPESIFIKASI PEKERJAAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL ASEAN PEKANBARU**

**OLEH**

**H A I R I N A**  
NIM. 10971008909

**PROGRAM S1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
2013**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH DESKRIPSI PEKERJAAN DAN SPESIFIKASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL ASEAN PEKANBARU**

*Oleh: Hairina*

*Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Asean Pekanbaru. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada hotel tersebut. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan hotel yang berjumlah 30 orang. Untuk menjaga objektivitas data kuesioner maka pimpinan tidak dimasukkan sebagai responden. Dengan demikian sampel menjadi 29 orang karyawan. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan kinerja karyawan Hotel Asean Pekanbaru termasuk tinggi. Begitu juga deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang ditangani oleh manajemen hotel sudah termasuk baik. Secara bersama-sama deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara individu deskripsi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara spesifikasi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*

*Kata kunci: Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Kinerja.*

## **KATA PENGANTAR**

Assalamulaikum wr, wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianyalah penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Shalawat dan salam tak lupa juga disampaikan kepada baginda Rasullallah SAW.

Dalam penyelesaian tulisan ini penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan moril dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besar kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof.Dr.H.M.Nazir Selaku Rektor UIN Sultan Syarif Kasim Riau
2. Bapak Mahendra Romus, M.Ec., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau yang juga merangkap sebagai dosen pembimbing.
3. Bapak Drs. Almasri, M.Si selaku dosen pembimbing dalam penyusunan proposal.
4. Bapak/Ibu dosen yang terlibat dalam seminar proposal
5. Suami dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan dukungan moril dan spiritual sehingga selesainya penulisan skripsi ini
6. Ibu,ayah(alm) dan adek-adekku tercinta
7. Bapak/Ibu/Sdr/i segenap karyawan/Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau.
8. Bapak/Ibu/Sdr/i segenap karyawan Bagian Kemahasiswaan di lingkungan UIN Suska Riau.

9. Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan khususnya dari jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau.

Akhirnya penulis juga menyadari bahwa tulisan ini tidak akan luput dari kesalahan dan kekeliruan. Oleh sebab itu penulis masih dapat menerima kritik maupun saran yang membangun untuk kesempurnaan karya tulis ini. Terima kasih. Wassalamualaikum wr, wb.

Pekanbaru, Januari 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.2. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.2. Analisis Jabatan .....	11
2.3. Deskripsi Pekerjaan ( <i>Job Description</i> ) .....	13
2.4. Spesifikasi Pekerjaan ( <i>Job Specification</i> ) .....	14
2.5. Kinerja Karyawan .....	15
2.5.1. Pengertian Kinerja .....	15
2.5.1. Penilaian Kinerja .....	17
2.5.3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja .....	22
2.6. Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja .....	23
2.7. Hipotesis .....	25
2.8. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	25
2.9. Kerangka Konsep Pemikiran .....	26
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Lokasi Penelitian .....	27
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	27
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.4. Populasi dan Sampel .....	28
3.5. Analisis Data .....	28
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
4.1. Sejarah Singkat Hotel Asean Pekanbaru .....	33
4.2. Struktur Organisasi .....	34
4.3. Aktivitas Hotel Asean Pekanbaru .....	37
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Asean Pekanbaru .....	40
5.1.1. Karakteristik Responden .....	40
5.1.2. Distribusi Jawaban Kuesioner .....	42

5.1.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	45
5.2. Pengaruh Job Deskripsi dan Job Spesifikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Asean Pekanbaru .....	49

## **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan .....	52
6.2. Saran .....	52

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1. Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan Pada Hotel Asean Pekanbaru .....	4
Tabel II.1. Defenisi Kriteria Kompetensi Spencer .....	18
Tabel IV.1. Tipe, Tarif dan Fasilitas Kamar Yang Tersedia Pada Hotel Asean Pekanbaru Tahun 2012 .....	36
Tabel V.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur .....	40
Tabel V.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	41
Tabel V.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan ....	41
Tabel V.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....	42
Tabel V.5. Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Terhadap Butir Kuesioner Kinerja Karyawan .....	43
Tabel V.6. Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Terhadap Butir Kuesioner Job Deskripsi .....	44
Tabel V.7. Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Terhadap Butir Kuesioner Job Spesifikasi .....	44
Tabel V.8. Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan .....	46
Tabel V.9. Uji Validitas Kuesioner Deskripsi Pekerjaan .....	46
Tabel V.10 Uji Validitas Kuesioner Spesifikasi Pekerjaan .....	46

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar belakang**

Era globalisasi yang terjadi sekarang ini sangat berdampak terhadap kehidupan manusia, baik dampak yang bersifat positif maupun yang negatif. Setidaknya dampak globalisasi ini telah menciptakan berbagai peluang bagi masyarakat luas. Mereka yang memanfaatkan peluang inilah yang akan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraannya. Globalisasi ini juga telah memunculkan suatu persaingan dalam hal sumber daya manusia (SDM). Persaingan juga terjadi dalam tingkatan korporasi, dimana perusahaan-perusahaan mulai berlomba untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, menguasai teknologi dan informasi yang memadai.

Pengelolaan SDM suatu perusahaan juga sudah merupakan suatu tuntutan yang tidak dapat dielakkan lagi. Para pengelola SDM dalam suatu perusahaan yang sering termasuk dalam divisi personalia harus dilakukan oleh orang-orang profesional, mengingat kegiatan personalia tersebut sudah semakin kompleks, mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen dan proses seleksi serta pasar tenaga kerja internal, kompensasi, pelatihan hingga kegiatan pengawasan. Aktifitas-aktifitas dalam manajemen sumber daya manusia ini memiliki hubungan yang positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Kaufman, 1992 dalam Harel dan Tzafrir, 1999).



Di dunia bisnis (perusahaan), akhir-akhir ini juga telah banyak terjadi perubahan tentang ketenagakerjaan, dimana kebutuhan terhadap deskripsi pekerjaan juga semakin meningkat, meliputi restrukturisasi organisasi, kebutuhan untuk menerapkan cara-cara kreatif dan baru, kecepatan perkembangan teknologi dan peraturan ketenagakerjaan yang lebih ketat. Tuntutan spesifikasi pekerjaan telah mengarah kepada profesionalisme pekerja. Sejumlah karyawan yang telah dimiliki mestilah dipandang suatu asset perusahaan dan kumpulan individu-individu dengan perbedaannya. Fakta adanya perbedaan-perbedaan individu tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi senantiasa dan terus-menerus merupakan suatu fakta kehidupan. Persoalannya, hanya membagi pekerjaan demikian rupa hingga dapat dicapai pemanfaatan maksimal daripada bakat-bakat individu yang profesional. Specialisi pekerjaan dalam konsep "*devision of labor*" ini dapat memicu peningkatan keuntungan perusahaan melalui peningkatan produktifitas kerja (Smith, 1986 dalam Ehret and Wirtz, 2010)

Seiring dengan berkembangnya kota Pekanbaru yang ditandai dengan meningkatnya pembangunan fisik dan pembangunan infrastruktur lainnya telah berdampak terhadap peningkatan kegiatan ekonomi di wilayah tersebut. Berbagai unit usaha baru juga mulai bermunculan baik skala kecil, menengah maupun skala besar. Kunjungan bisnis yang dilakukan para pelaku usaha tersebut juga semakin meningkat, sehingga berimbas terhadap kebutuhan akan jasa akomodasi penginapan dan tempat melakukan pertemuan-pertemuan bisnis tersebut.

Salah satu sektor yang mendapat peluang tersebut adalah sektor perhotelan. Hal ini dapat juga dilihat dengan bermunculannya hotel-hotel baru di kota Pekanbaru dengan berbagai kelas. Kemunculan hotel-hotel baru ini juga berdampak terhadap

meningkatnya persaingan antar masing-masing hotel tersebut. Dengan demikian pengelolaan hotel yang profesional juga tidak dapat dielakkan.

Dari sekian banyak hotel yang ada di Pekanbaru, salah satunya adalah Hotel Asean. Dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya hotel ini juga memberikan jasa pelayanan fasilitas akomodasi penginapan sebagaimana layaknya sebuah hotel. Hotel ini juga melayani berbagai tamu baik tamu domestik maupun luar negeri. Hotel Asean juga mulai melakukan pengembangan usaha ditandai dengan membuka cabang baru di jalan Tn. Tambusai dengan nama Hotel Asean Baru.

Pengembangan usaha seringkali diikuti dengan meningkatnya jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Dengan demikian perusahaan sudah mulai melakukan kegiatan perencanaan SDM. Jika perusahaan yang tidak merencanakan SDM-nya dengan baik, tentu mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara efisien dan efektif. Sementara kebutuhan tenaga kerja kompeten menjadi mutlak diperlukan bagi dunia industry, selain untuk tujuan persaingan, kompetensi tenaga kerja juga diperlukan bagi perusahaan dan organisasi. (Widiyanto, 2011)

Penelitian yang pernah saya lakukan di Hotel Asean Pekanbaru pada tahun 2005 tentang analisis jabatan yang hasil penelitiannya mendapati masih terdapat kekurangan 22 orang tenaga kerjadi hotel tersebut. Hal ini ditanggulangi oleh pihak manajemen hotel dengan memberlakukan adanya jabatan rangkap untuk beberapa jabatan. Penelitian tersebut penulis lakukan dengan pendekatan deskriptif sehingga penulis masih merasa pencapaian hasil penelitian belum optimal karena masih bersifat laporan saja.

Berdasarkan prariset yang penulis lakukan ternyata saat ini hotel tersebut masih saja memberlakukan pekerjaan rangkap untuk beberapa jabatan, dengan

menugasi karyawan tertentu untuk beberapa jabatan. Hal ini dapat dilihat pada tabel

I.1 berikut ini:

**Tabel I.1**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan**  
**Pada Hotel Asean Pekanbaru**

No.	Nama Jabatan	Jumlah Karyawan	Jabatan Rangkap
1.	Direktur	1	-
2.	General Manager	1	-
3.	Ass. Manager	-	General Manager
4.	Duty Manager	-	General Manager
5.	Food &Baverage : - Manager - Chief Cook - Cook/Diswhaser - F&B Supervisor - Waither/Waitress	- 1 2 1 2	General Manager - - - Cook/Diswhaser
6.	Front Office Marketing: - Manager - FO Suverpisor - Recepsionist - Operator - Bell Boy	- 1 3 1 -	General Manager - - - Operator
7.	Accounting: - Chief Accountant - General Chasier - Adm Accountant - Purchaser - Chasier	1 - 1 - -	- Chief Accountant - Chief Accountant Chief Accountant
8.	Executiv House Keeper - Executiv HK - HK Supervisor - Room Boy/Linen - Engeneering/Electrian - Loundry - Houseman/Gardener	- 1 4 2 3 3	General Manager - - - Houseman/Gardener Laundry
9.	Personal - Personal Manager - Chief Security - Security - Driver	- 1 1 1	General Manager - - -
10.	<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>-</b>

Sumber: Hotel Asean Pekanbaru, 2012

Berdasarkan tabel I.1 di atas, terdapat 6 bagian pekerjaan yang ada di Hotel Asean Pekanbaru, antara lain: Pimpinan, *Food and Baverage*, *Front Office and Marketing*, *Accounting*, *House Keeper* dan *Personal* dengan jumlah karyawan seluruhnya 31 karyawan. Tabel tersebut juga menunjukkan terdapat beberapa

jabatan rangkap yang mana beberapa jabatan manager langsung dirangkap oleh general manager dan beberapa pekerjaan dikerjakan secara bersama seperti bagian *Laundry* dengan *Houseman/Gardener* serta bagian *Waiter* dan *Waitress* merangkap sebagai *Cook/Disewhaser*.

Berangkat dari hal tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian dalam objek kajian yang sama namun dikaitkan dengan kinerja karyawan hotel Asean tersebut secara keseluruhan dan mengangkat judul penelitian yaitu: “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Asean Pekanbaru”.

## **1.2. Perumusan masalah**

Bertitik tolak pada uraian latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu :

1. Bagaimana deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru?
2. Apakah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru?

## **1.3. Tujuan dan manfaat penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru.
2. Untuk menganalisis pengaruh deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru.

Sedangkan manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai wadah bagi penulis untuk memperdalam ilmu pengetahuan serta mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama bangku kuliah khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Dapat dijadikan sebagai informasi dan referensi bagi pihak manajemen perusahaan terutama dalam hal analisis jabatan dan penilaian kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak lain dalam melakukan penelitian berikutnya.

#### **1.4. Sistematika penulisan**

Sebagai gambaran umum dari keseluruhan penulisan skripsi ini dapat dijelaskan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini penulis akan membahas dan menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : LANDASAN TEORITIS**

Dalam bab ini akan dikemukakan mengenai teori-teori yang mendukung dalam penelitian ini antara lain pengertian analisis jabatan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, kinerja karyawan, hipotesis, variabel penelitian, dan kerangka konsep pemikiran.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini penulis akan menggambarkan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel dan analisis data.

#### **BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisi mengenai sejarah singkat Hotel Asean, struktur organisasi dan aktivitas Hotel Asean.

#### **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini memaparkan tentang hasil-hasil penelitian beserta pembahasannya

#### **BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan yang diambil dari penelitian serta saran-saran dari penulis berdasarkan atas semua uraian yang telah dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumberdaya Manusia menurut Pujangkoro (2004) didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharaannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Kompetisi global yang semakin intensif disertai deregulasi dan kemajuan teknologi, mencetuskan suatu ide perubahan yang telah membuat organisasi tidak bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat memainkan peranan penting dalam mendorong kesetiaan karyawan dan membuat organisasi mampu menanggapi perubahan secara lebih baik. (Suherlan 2009)

Menurut Hasibuan (2006:16), dalam mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pendekatan Mekanis, dimana merupakan proses penggantian peranan tenaga kerja manusia dengan mesin untuk menjalankan pekerjaan. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standardisasi, dan memperlakukan karyawan sama halnya dengan mesin.

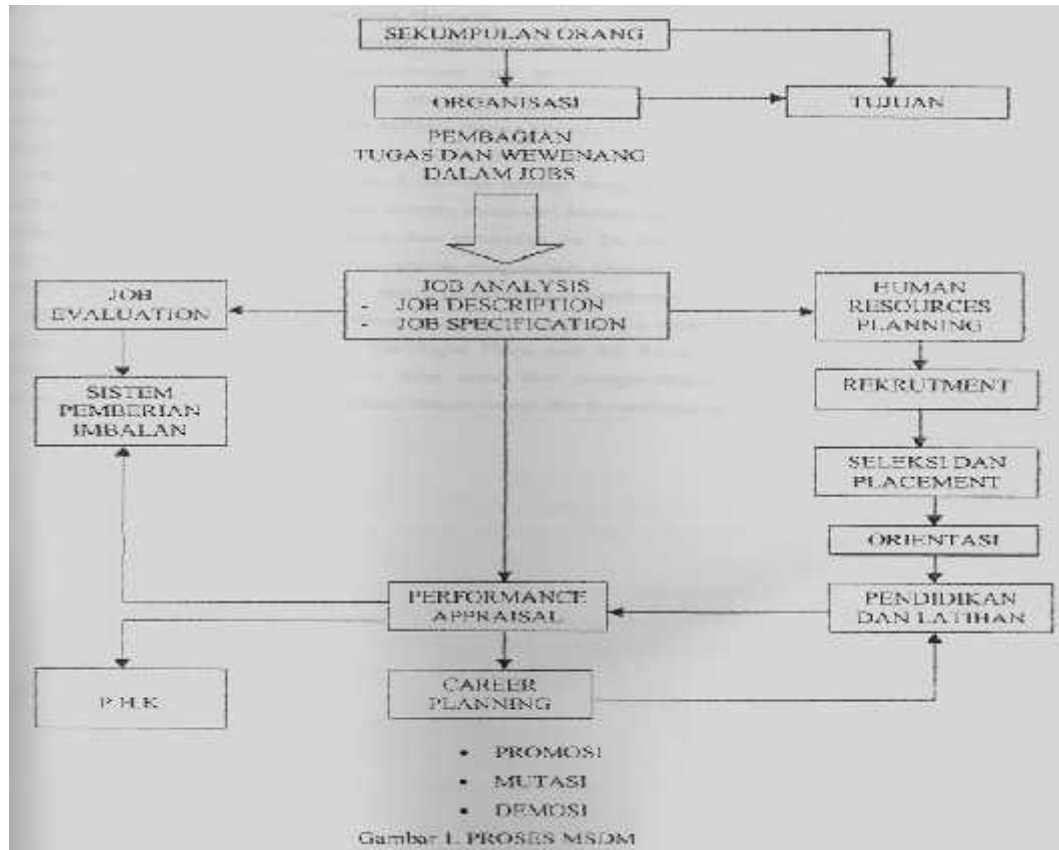
2. Pendekatan Paternalis, dimana manajer dalam pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, dan bawahan dianggap anak-anaknya. Pendekatan ini menyebabkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas menjadi menurun.
3. Pendekatan Sistem Sosial, dimana dalam sistem ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks. Manajer menyadari dan mengakui bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai jika tercipta lingkungan yang harmonis yang akan melahirkan kerjasama yang baik antara pihak atasan dan pihak bawahan dalam suatu organisasi. Pemikiran ini didasari oleh adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan antara sesama karyawan.

Pujangkoro (2004) juga menyajikan secara skematis ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia dapat dilihat pada Gambar II.1.

Pada umumnya dalam suatu organisasi terdiri dari berbagai elemen, yang mana salah satunya adalah elemen sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang bahkan harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.



Gambar II.1  
Skematis Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber: Pujangkoro, e-USU Depository ©2004 Universitas Sumatera Utara

Salah satu instrumen utama organisasi dalam menggunakan aset terpentingnya yaitu manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah MSDM. Proses utama yang dilakukan dalam mekanisme MSDM mencakup spektrum manajerial yang luas mulai dari perencanaan SDM (*Human Resource Planing*) hingga pemberhentian atau terminasi. Luasnya cakupan MSDM Prinsip dasar

praktek dan fungsi MSDM mempertimbangkan 2 (dua) nilai utama keorganisasian yaitu etika sosial dan hukum. Nilai etika sosial mencakup pelaksanaan tanggung jawab sosial organisasi/korporat (*corporate social*

*responsibilities*), *workforce diversities*, serta *affirmative actions* (Mondy & Noe, 2005:28).

Sumber daya manusia yang merupakan elemen organisasi yang utama yaitu sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia. Oleh karena itu pula setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

## **2.2. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Istilah motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" seringkali dijumpai dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam penerapannya, ada beberapa hal yang harus diketahui, dimana jika dilihat dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*Place*" nya, yaitu yang menjadi wadah bagi manusia (*Man*) yang sebagai pekerjanya, sehingga tempat bekerja inilah yang diinterpretasikan sebagai jabatan. Dengan demikian dalam manajemen sumber daya manusia dalam situasi tertentu harus dapat menempatkan manusia sebagai tenaga

kerjanya ditempatkan pada posisi yang paling dianggap sesuai. Inilah yang substansial dalam motto yang dikemukakan tersebut.

Dalam *job analysis* ada dua istilah yang melekat dalam perkataan tersebut, yaitu *job* dan *analysis*. Istilah *job* sering diartikan sebagai tugas atau jabatan yang dipangku dalam melaksanakan tugas tersebut. Sedangkan istilah *analysis* berasal dari kata *to analyse* yang diartikan sebagai memisah-misahkan atau menguraikan.

Menurut Otts dan Leukart dalam (Moekijat, 2010:115) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan *Job* adalah sekelompok *position* yang mengandung banyak persamaan dalam tugas-tugas, kecakapan-kecakapan pengetahuan-pengetahuan, tanggungjawab-tanggungjawab. *Job* tersebut juga tidak berhubungan dengan orang perseorangan, sedangkan *position* berhubungan dengan orang-perseorangan, sehingga menunjukkan apa yang dilakukan bukan orang yang mengerjakannya.

Defenisi tentang analisis jabatan telah dikemukakan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia, antara lain: Moekijat (2010:116) menjelaskan bahwa “Analisis jabatan adalah suatu prosedur, melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan yang diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggungjawab-tanggungjawab, kondisi-kondisi kerja, dan syarat-syarat perorangan. Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya”. Sedangkan menurut Fuady (1997), Analisis jabatan adalah proses untuk memecah atau menguraikan sesuatu kedalam beberapa unsur yang merupakan bagian-bagiannya dan selanjutnya ditelaah bagaimana kaitannya antara yang satu dengan yang lainnya untuk dinilai apakah cukup wajar atau tidak.

Dengan demikian analisis jabatan menitikberatkan pada mendapatkan fakta-fakta yang berhubungan dengan jabatan, termasuk syarat-syarat untuk menduduki jabatan tersebut yang berhubungan dengan kualitas dan mutu menghasilkan gambaran jabatan dan persyaratan jabatan.

Menurut Tohardi (2002:115), Analisis jabatan mempunyai manfaat atau kegunaan yang sangat penting bagi karyawan maupun organisasi secara menyeluruh antara lain sebagai dasar pengadaan tenaga kerja, pelatihan, evaluasi jabatan, penilaian prestasi, promosi dan transfer, pembenahan organisasi, orientasi, dan untuk memperbaiki aliran pekerjaan. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh Simanjuntak (2010) dalam sebuah lokakarya, dimana analisis jabatan tersebut dapat digunakan untuk: 1) Penggolongan, penjenjangan dan penataan jabatan, 2). Penyusunan dan penataan organisasi, 3). Penyusunan tata prosedur dan pedoman Kerja, 4). Pembagian tugas dan perumusan petunjuk kerja, 5). Perencanaan tenaga kerja mikro, 6). Seleksi dan penempatan, 7). Pembinaan dan perencanaan karier pegawai.

### **2.3. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)**

Deskripsi pekerjaan atau *job description* merupakan hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Deskripsi pekerjaan juga merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh analisis pekerjaan yang sistematis. Dengan kata lain deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan (Rivai, 2004:125)

Mathis dan Jackson (2006:215) menyatakan ada tiga hal yang menjadi ukuran deskripsi kerja yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Tugas dan tanggung jawab esensial.
2. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan, dan
3. Kerjasama yang dilakukan dalam menjalankan tugas yang didelegasikan.

Induk kajian deskripsi pekerjaan adalah analisa jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total suatu organisasi. Organisasi akan baik jika sumber daya manusia di dalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaan masing-masing dengan jelas, spesifik, serta tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja.

Hasibuan (2006:32) menyatakan adanya pengaruh deskripsi kerja terhadap pekerjaan, yakni apabila deskripsi kerja kurang jelas akan mengakibatkan seorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada pekerjaan itu, mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik. Dengan adanya perancangan pekerjaan dan deskripsi tugas yang jelas, maka akan semakin produktif dan berprestasi sehingga keuntungan ekonomis dari deskripsi pekerjaan akan diperoleh.

#### **2.4. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesification*)**

Spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah suatu informasi yang abstrak yang diperoleh dari laporan analisis jabatan. Moekijat (2010:119) menyatakan jabatan itu menggambarkan :

1. Apa yang dilakukan

2. Tanggung jawab
3. Kecakapan atau pelatihan/pendidikan yang diperlukan.
4. Kondisi, dibawah mana jabatan itu dilakukan dan
5. Jenis atau kualitas oarng yang diperlukan untuk jabatan itu.

Gambaran jabatan itu dapat sama dengan laporan analisis jabatan, tetapi pada umumnya gambaran jabatan itu merupakan catatan yang ditulis secara cermat, yang diperoleh dan dikupas dari catatan-catatan dalam laporan analisis jabatan. Gambaran jabatan itu lebih banyak berhubungan dengan jabatan itu sendiri daripada dengan orangnya atau pegawainya. Titik berat gambaran jabatan adalah menggambarkan apa yang dilakukan, menggambarkan kegiatan atau fungsi. Gambaran jabatan merupakan standar fungsi (*Standard of function*), gambaran jabatan menunjukkan isi jabatan (*job content*)

Spesifikasi pekerjaan dan persyaratan jabatan (*job-requipment*) adalah suatu keterangan tentang syarat-syarat minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabaytan yang baik. Spesifikasi jabatan merupakan standar pegawai (*standard of personal*), spesifikasi jabatan menunjukkan kualitas-kualitas atau mutu-mutu yang diperlukan untuk hasil jabatan yang baik.

## **2.5. Kinerja Karyawan**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Menurut *The Scribner –Bantam English Dictionary* yang dikutip oleh Sedarmayanti (2004:175-176) bahwa kinerja berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut:

1. *To do or carry out execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan)

2. *To discharge of fulfil ; as a vew* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar)
3. *To portray as character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan)
4. *To render by the voice or musical instrument* (menggambarkannya dengan suara atau alat musik)
5. *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab)
6. *To to act a part in a play* (melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan)
7. *To perform music* (memainkan atau pertunjukan musik)
8. *To do what is expected of a person or machine* (melakukan suatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin)

Dari penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja dapat dikaitkan dengan melaksanakan sesuatu pekerjaan. Dalam hal kinerja dari para para karyawan suatu perusahaan merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan. Setiap organisasi atau perusahaan selalu menginginkan agar kaaryawannya mempunyai kinerja yang baik. Prestasi kerja yang baik karyawan dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Kinerja sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan (Kartono,2002 : 32). Demikian pula menurut Siagian (2002 : 168), bahwa kinerja sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*-nya. Sementara Rachmawati

(2004:47) menyebutkan kinerja adalah sebagai suatu kemampuan apa saja yang telah dicapai serta seberapa baik kualitas kerja karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kerjanya dimasa yang akan datang.

Dari beberapa defenisi kinerja di atas pada dasarnya mengandung makna yang sama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.5.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2006: 81). Penilaian kinerja terhadap pekerjaan yang biasanya dilakukan manajemen atau penyelia yang mempunyai hirarki langsung dengan tenaga kerja yang bersangkutan (Sastrohadiwiryono, 2003:231)

Kegiatan penilaian dilakukan untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang hasilnya dapat ditindaklanjuti melalui pembinaan terutama dalam mengembangkan kualitas kerja melalui tindakan perbaikan pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

Nurmianto dan Siswanto (2006) mengemukakan tentang penilaian kinerja tersebut dapat dilakukan dengan pengelompokan kedalam dua kelompok yaitu penilaian teknis dan penilaian manajerial. Penilaian teknis dilakukan terhadap karyawan dalam tingkatan operasional, sedangkan penilaian manajerial dilakukan terhadap karyawan tingkatan manajemen. Sedangkan masing-masing kelompok



diukur dengan kompetensi sebagaimana yang diukur dalam kompetensi Spencer berikut ini:

**Tabel II.1. Definisi Kriteria Kompetensi Spencer**

No.	Kompetensi	Definisi
1.	Komitmen pada organisasi	Kompetensi seseorang untuk menyamakan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan dari organisasi tempat ia berada
2.	Keinginan berprestasi	Kompetensi seseorang untuk bekerja dengan baik sehingga mampu melalui standar. Standar ini dapat berupa hasil kerjanya di masa lalu, ukuran yang ditetapkan perusahaan, keberhasilan orang lain, sesuatu yang menantang atau bahkan sesuatu yang belum pernah dicapai orang lain
3.	Melayani	Kompetensi seseorang untuk membantu dan melayani pengguna jasa atau produk yang dihasilkannya untuk menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka
4.	Kerjasama	Kompetensi untuk melakukan kerjasama dengan sesama, menjadi bagian dari tim. Keanggotaan tim tidak harus secara formal namun bisa jadi berasal dari berbagai fungsi dan tingkatan dimana terjadi komunikasi satu sama lainnya untuk menyelesaikan masalah
5.	Proaktif	Kompetensi seseorang untuk melakukan lebih dari yang diperlukan (proaktif), mengambil inisiatif, dan untuk mendapat lebih banyak informasi. Ini dilakukannya untuk meningkatkan keberhasilan, mencegah timbulnya permasalahan atau menciptakan peluang
6.	Memimpin	Kompetensi untuk mengambil peranan selaku pemimpin kelompok atau tim untuk kemajuan instansi. Ini meliputi juga kompetensi seseorang untuk menggunakan otoritas dan wewenang jabatan yang dimilikinya secara proposional dan efektif
7.	Disiplin	Kompetensi untuk selalu mengerjakan sesuatu tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Hasil penelitian Nurmianto dan Siswanto yang pernah dilakukannya menunjukkan bahwa dari ketujuh kriteria kompetensi di atas, yang termasuk kedalam kompetensi teknis antara lain kompetensi komitmen pada organisasi, keinginan berprestasi, melayani, proaktif dan disiplin. Sedangkan yang termasuk kompetensi manajerial adalah kerjasama dan memimpin.

Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi, dimana tujuan dapat dibagi atas dua yaitu : evaluasi dan pengembangan. Pendekatan evaluasi cenderung untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis dan pengembangan untuk melaksanakan keputusan.

Menurut Simamora, (2004:331) adapun unsur-unsur dalam objek penilaian prestasi karyawan antara lain meliputi: 1). Kesetiaan dan tanggung jawab, 2). Kejujuran, 3). Kedisiplinan dan tanggung jawab, 4). Kreativitas dan Prakarsa, 5). Kepribadian dan Kwcakapan, 6). Kerjasama.

Lebih lanjut, Simamora juga menjelaskan enam hal yang harus dipahami dalam menilai kinerja karyawan yaitu: 1). Kegunaan hasil Penilaian Kinerja, 2). Unsur-unsur penilaian kinerja, 3). Teknik penilaian kinerja, 4). Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi kemasa depan, 5). Implikasi proses penilaian, 6). Umpan balik bagi satuan kerja yang mengolah sumberdaya manusia dalam organisasi.

Dalam melaksanakan penilaian kinerja ada beberapa teknik atau metode yang dilaksanakan yaitu : (Manullang, 2004:143)

1. Metode Rengking, yaitu merupakan metode yang tertua dan paling sederhana digunakan yang membandingkan karyawan dengan karyawan lainnya, untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. *Person to person compersion*, dimana merupakan suatu cara untuk membandingkan seorang karyawan kepada karyawan lainnya dalam berbagai faktor penilai misalnya faktor kepemimpinan, kerjasama dan inisiatif
3. *Grading Method*, yang mana dengan metode ini, maka metode penilaian menetapkan sejumlah faktor yang harus dinilai dari masing-masing karyawan misalnya sangat memuaskan, baik, kurang, cukup.

4. *Checklis Method* yang mana penilaian ditujukan untuk mengurangi beban penilai bukan menilai karyawan, tetapi sekedar melaporkan yang yang dilakukan oleh personalia.
5. *Graphic Scale Method*, dimana dalam sistem ini dibuat satu skala untuk beberapa faktor tertentu, baik tidaknya seseorang karyawan dinilai berdasarkan yang dianggap penting bagi pelaksanaan tersebut.

Menurut Rivai (2004:309) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dengan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Mangkunegara (2007:10) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara Indriani dan Waluyo (2010) menyatakan tentang kinerja adalah perwujudan atau penampilan seorang pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi kerja baik, manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan Simamora (2004:273)

mengatakan kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Beliau juga membuat deskripsi dari kinerja yang menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan, dimana akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.
2. Ukuran, dimana dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.
3. Penilaian, dimana penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Handoko (2002:122) mengemukakan bahwa untuk menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi, dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar, sedangkan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dan pencapaiannya seperti yang telah ditetapkan. Begitu juga seluruh unsur organisasi dalam rancang bangun pekerjaan berangkat dari dan bermuara pada efisiensi dan efektivitas kerja (Panudju, 2003).

Wibisono (2011;164-170) juga menjelaskan untuk mengukur kinerja karyawan tersebut, perlu dikembangkan beberapa indikator kinerja antara lain: umpan balik 360 derajat; absensi; lamaran dan lowongan; ketersediaan pelatihan; kaji banding internal; efisiensi biaya penyelenggaraan pelatihan; motivasi dan

komitmen; idea tau saran yang membangun; produktivitas pegawai; kepuasan pegawai; kepuasan pegawai terhadap pelatihan; loyalitas pegawai; frekuensi program pelatihan baru; frekuensi audit terhadap keahlian; perhitungan biaya terhadap pegawai; pengaruh program pelatihan terhadap perusahaan atau organisasi; kesempatan promosi internal; jumlah wawancara setiap pekerjaan yang ditawarkan; kepedulian terhadap visi dan misi perusahaan; keterampilan ganda; fleksibilitas pekerja; tingkat kuaifikasi; penolakan terhadap pekerjaan yang ditawarkan; kaji banding *remunerasi* dan *benefit* yang diberikan perusahaan; ketersediaan keahlian; penggunaan keahlian pegawai yang dimiliki perusahaan; kecepatan pengembangan keahlian; biaya pelatihan; kecepatan mengisi lowongan kerja; kesediaan para pegawai untuk merekomendasikan orang lain; jam kerja.

### **2.5.3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja**

Menurut Hasibuan, (2006:112) adapun tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu, maupun sebagai kelompok,
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perongan pad gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direflikasikan dengan kenaikan produktifitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi karyawan
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembanaan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna

5. Menyediakan alat atau saran untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji atau imbalan
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Disamping itu, tinggi rendahnya kinerja seringkali dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menentukan yaitu keterampilan atau pengalaman, orang yang mempunyai pendidikan rendah, pendidikan, dan umur.

## **2.6. Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hakekatnya analisis jabatan yang dilakukan melalui job deskripsi dan job spesifikasi menunjukkan wewenang serta tanggungjawab setiap karyawan dalam suatu organisasi. Adapun tujuan akhirnya adalah mencapai tujuan organisasi tersebut melalui kinerja karyawan yang optimal. Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawisoesentono, dalam Ma'rifah, 2004:125).

Setiap bidang pekerjaan tentunya mempunyai karakteristik tersendiri yang dapat membedakan dengan bidang pekerjaan lainnya. Tidak semua karyawan mampu melaksanakan seluruh ragam tugas yang ada dalam suatu organisasi. Kesesuaian seseorang memegang suatu jabatan (pekerjaan) tertentu akan dijelaskan dalam job spesifikasi organisasi tersebut. Dharma (2005:15) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku

tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Salah satu tujuan dilakukannya analisis jabatan dalam organisasi adalah untuk mengurangi kompleksitas tugas yang sulit dipahami untuk dilaksanakan. Menurut Wood dalam Sanusi dkk (2007), menyebutkan bahwa kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tiga dimensi dari tugas itu sendiri:

1. Jumlah komponen yang berbeda dan isyarat informasi yang diperlukan untuk penyelesaian tugas,
2. Komplikasi pada pola hubungan antara isyarat informasi, tindakan, dan produk,
3. Stabilitas pola-pola dari waktu ke waktu

Restuningdiah dan Indriantoro (2000) dalam (Nadhiroh, 2010) menyatakan bahwa kompleksitas muncul dari tugas-tugas yang membingungkan (*ambiguitas*), tidak terstruktur/struktur yang lemah, dan alternatif-alternatif yang ada tidak dapat diidentifikasi baik dalam tugas-tugas utama maupun tugas-tugas lain sehingga data tidak dapat diperoleh dan outputnya tidak dapat diprediksi. Selain itu, menurutnya peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem, akan menurunkan tingkat keberhasilan tugas (kinerja karyawan). Begitu juga menurut Campbell (1988) dalam Sanusi dkk (2007) berpendapat bahwa tugas menjadi lebih kompleks ketika terdapat ketidakkonsistenan dari informasi yang diperoleh dan pengambil keputusan tidak mampu mengintegrasikan isyarat yang kongruen dimana belum adanya pembagian yang tegas atau belum terdapat pembagian tugas dan kewenangan yang jelas antar organisasi dalam perumusan kebijakan sehingga kebijakan yang diterbitkan kurang dapat berjalan secara efektif di lapangan

Kemampuan seseorang merupakan salah satu unsur dari kompetensi individu. Mengembangkan kompetensi dalam dunia kerja berarti meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan agar senantiasa sejalan dengan tuntutan kebutuhan kerja. Kebutuhan kerja merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, sehingga deskripsi pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan perlu dibuat dengan sebaik-baiknya.

Menurut Matindas (2000:324), kemampuan karyawan merupakan kesanggupan untuk melakukan hal-hal yang menuntut persyaratan fisik dan mental tertentu tanpa perlu diselesaikan dengan waktu yang cepat. Secara psikologi kemampuan seseorang terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) kemampuan reality (*knowledge and skill*). Seorang pimpinan termasuk karyawan yang dipimpin tentunya dituntut memiliki *IQ* yang tinggi yang biasanya mempunyai korelasi dengan tingkat pendidikan yang dimiliki terutama untuk memangku suatu jabatan tertentu di organisasi tempat mereka bekerja. Disamping *knowledge and skill*, penempatan karyawan dalam suatu perusahaan juga harus sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, ilmu pengetahuan dan pendidikan yang dimilikinya.

## **2.7. Hipotesis**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah serta teori-teori yang mendukung, maka penulis mencoba membuat suatu hipotesa yaitu “ diduga deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru baik secara parsial maupun secara simultan”

## **2.8. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 kelompok yaitu :



1. Variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan Hotel Asean Pekanbaru
2. Variabel independen yang terdiri dari :
  - a. Deskripsi pekerjaan ( $X_1$ ) yaitu uraian pekerjaan karyawan Hotel Asean Pekanbaru
  - b. Spesifikasi pekerjaan ( $X_2$ ) yaitu spesifikasi dalam memangku suatu jabatan tertentu pada Hotel Asean Pekanbaru

Sedangkan definisi operasional variable dan variabel konsep adalah sebagai berikut:

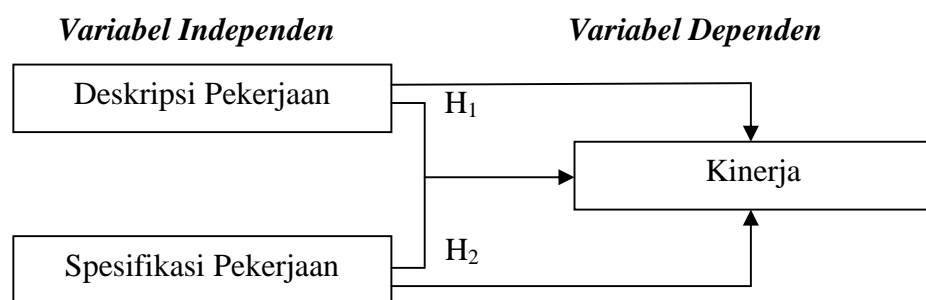
**Tabel II.2**  
**Definisi Operasional Variabel dan Variabel Konsep**

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Ukuran</b>
1. Kinerja	A. Kemampuan Teknis  B. Kemampuan Manajerial	- Komitmen pada organisasi - Kenginan berprestasi - Melayani, - Proaktif - Disiplin  - Kerjasama - Memimpin	Ordinal
2. Deskripsi Pekerjaan	-	- Identifikasi Jabatan - Ikhtisar Jabatan - Pelaksanaan Tugas - Hubungan Relasi - Perlengkapan - Kondisi Kerja	Ordinal
3. Spesifikasi Pekerjaan	-	- Persyaratan Pendidikan - Persyaratan Pengalaman - Persyaratan Keahlian - Persyaratan Pengetahuan - Persyaratan Fisik - Persyaratan Umur	Ordinal

## 2.9. Kerangka Konsep Pemikiran

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka konsep pemikiran dalam penelitian ini sebagaimana yang tergambar dalam diagram berikut ini:

**Gambar II.2**  
**Kerangka Konsep Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Hotel Asean yang beralamat di jalan Jendral Sudirman No.722 Tangkerang Pekanbaru dengan waktu penelitian selama dua bulan terhitung dari bulan April sampai dengan Maret 2012.

#### **3.2. Jenis Dan Sumber Data**

Adapun jenis dan sumber data yang penulis perlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah oleh penulis sendiri langsung dari objek penelitian. Data primer ini biasanya diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk data yang sudah jadi dan berasal dari pihak perusahaan atau dari pihak lain yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder biasanya telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data.

#### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan beberapa metode antara lain :

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini

2. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan terstruktur untuk dijawab oleh responden. Menurut Arikunto (2003:107) yang dimaksud dengan kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Asean Pekanbaru yang berjumlah 31 orang termasuk seorang direktur dan seorang general manager. Untuk menjaga objektivitas data kuesioner maka pimpinan dan general manager tidak dimasukkan sebagai responden. Dengan demikian sampling menjadi 29 orang karyawan. Keputusan untuk tidak memasukkan pimpinan dan general manager sebagai responden mengingat keterlibatan mereka dalam menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan pada Hotel Asean tersebut cukup dominan.

### **3.5. Analisis Data**

Setelah seluruh data yang diperlukan telah terkumpul, maka dilakukan analisis data tersebut untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Adapun tahapan analisis data adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran mengenai tingkat kinerja karyawan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan pada Hotel Asean Pekanbaru. Analisis ini berhubungan dengan metode

pengelompokan, peringkasan, dan penyajian data dalam cara yang lebih informatif (Santosa, 2005:4).

### 3.5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah (*valid*) atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner yang dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Ghozali (2007) uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel dengan  $\alpha$  0,05. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai positif maka butir atau pertanyaan dinyatakan valid.

Setelah seluruh item kuesioner dinyatakan valid, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas yang mana ditujukan untuk menguji sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama nantinya. Uji realibilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Nunnally, dalam Ghozali 2007).

### 3.5.3. Analisis Regresi

Analisis ini dilakukan dengan pendekatan statistik melalui analisis regresi berganda. Dalam hipotesis menyatakan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Adapun model regresi berganda tersebut adalah sebagai berikut: (Suliyanto, 2011:54)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 +$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

$X_1$  = Description pekerjaan

$X_2$  = Spesifikasi pekerjaan

$a$  = Konstanta

$b_1 ; b_2$  = Slope kemiringan garis regresi atau koefisien masing-masing variable independen

= Error

#### 3.5.4. Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas.

Uji multikolineritas ditujukan untuk menguji model regresi yang telah dibuat apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Dikatakan bebas pengaruh multikolinearitas apabila nilai VIF berkisar pada angka 1 (Santoso, 2004:203).

Uji heteroskedastisitas juga dilakukan untuk tujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas (Santoso, 2004:208). Pengujian dilakukan dengan pendekatan Grafik Plot antar nilai prediksi variabel terikat (*dependent*), yaitu ZPRED dengan residual SRESID, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi-Y sesungguhnya). Jika ada pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas atau titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik mempunyai distribusi yang normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212). Pengujian dilakukan dengan pendekatan grafik, dimana dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

#### 3.5.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam hal ini meliputi uji kelayakan model (*F-test*), uji parsial (*t-test*) dan uji determinasi ( $R^2$ ).

Uji kelayakan model (*F-test*) dilakukan untuk melihat tingkat signifikan secara bersama-sama variabel deskripsi pekerjaan dan variabel spesifikasi pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil uji F juga dapat dilihat dari output SPSS yang menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  dengan tingkat signifikan melalui tingkat probabilitasnya. Jika lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan kedua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen sehingga variabel independen dalam model tersebut dianggap dapat menjelaskan variabel dependennya, dan begitu juga sebaliknya.

Uji parsial dilakukan untuk menguji tingkat signifikan masing-masing variabel bebas yakni variabel deskripsi pekerjaan dan variabel spesifikasi pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan.

Uji determinasi ( $R^2$ ), ditujukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen yang dikemukakan dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan hotel tersebut. Koefisien determinasi ini juga dapat mengukur seberapa jauh kemampuan

model dalam menerangkan variasi variabel independen yang mana nilai koefisiennya antara nol dan satu. koefisien  $R^2$  yang mendekati nilai nol berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas, sebaliknya nilai koefisien  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2007:83).



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **4.1. Sejarah Singkat Hotel Asean Pekanbaru**

Hotel Asean Pekanbaru pertama kali didirikan pada tahun 1981, dan berlokasi di jalan Jenderal Sudirman No.722 Tangkerang Utara - Pekanbaru. Pada awalnya pembangunan hotel ini dengan jumlah kamar yang dioperasikan adalah 27 kamar yang terdiri dari beberapa tipe kamar. Namun hotel ini terus melakukan pengembangan usahanya dengan melalui pembangunan gedungnya sehingga sampai tahun 2012 ini Hotel Asean sudah memiliki 74 kamar yang terbagi kedalam 6 tipe kamar yaitu tipe *super deluxe*, *deluxe*, *superior*, *executive*, *standard* dan *economis*. Sedangkan pengembangan pembangunan hotel ini baru dimulai pada tahun 1995 dengan SK Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Pekanbaru No.236/IMB/DTK/1995.

Hotel Asean Pekanbaru yang berbentuk perusahaan perorangan dengan mendapat pengesahan melalui notaries pada tahun 1989 dengan SK Menteri No. M-89.HT 03.01 - tahun 1989 ini merupakan salah satu hotel dari sekian banyak hotel yang ada di Pekanbaru dengan kelas Melati III. Seluruh Aset perusahaan dimiliki oleh Bapak Drs. Marzuki Darwis, yang selanjutnya hotel ini langsung dipimpin oleh Bapak Rudi Darmana selaku Direktur Hotel Asean Pekanbaru. Sedangkan yang menjadi General Manajer yang akan menjalankan langsung aktifitas hotel saat ini adalah Bapak Jamal Masy'uri.

Hotel ini juga memiliki konsep yang cukup bagus dalam memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggannya melalui keramahan, ketenangan dan

kepuasan. Hal ini diungkapkan melalui motto dari Hotel Asean Pekanbaru ini yaitu: *“Hospitality Convenience and Satisfaction are our business”*.

#### **4.2. Struktur Organisasi Hotel Asean**

Struktur organisasi merupakan suatu gambaran yang menjelaskan tentang hubungan antara masing-masing anggota dalam organisasi dalam bentuk suatu bentuk kerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Hubungan kerjasama tersebut dapat bersifat vertikal (hubungan kerjasama antara pimpinan dengan bawahan) dan dapat bersifat horizontal (hubungan antara beberapa bagian yang setingkat). Struktur organisasi juga dapat menjelaskan tentang tugas dan wewenang setiap personil dan juga setiap bagian atau departemen dalam organisasi tersebut.

Secara umum struktur organisasi dari beberapa hotel mempunyai banyak kesamaan antara satu dengan yang lainnya. Hal ini lebih disebabkan oleh kesamaan tentang produk yang akan ditawarkan kepada pihak pelanggannya yaitu jasa pelayanan akan penginapan, akomodasi dan sebagainya. Namun demikian, juga terdapat sedikit perbedaan antara satu dengan yang lainnya, dimana hal ini lebih disebabkan oleh jenis, tipe dan ukuran besar kecilnya hotel tersebut.

Struktur organisasi pada Hotel Asean lebih mengarah kepada bentuk struktur organisasi baris. Pelimpahan wewenang dapat dilakukan mulai dari tingkat yang lebih tinggi hingga ke bagian bawahannya. Organisasi Hotel Asean Pekanbaru dipimpin oleh seorang direktur yang langsung membawahi General Manager. Sehingga pelaksanaan kegiatan sehari-hari wewenang langsung dilimpahkan oleh Direktur ke General Manager hotel beserta asistennya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab selanjutnya dibagi ke dalam beberapa bagian atau (*departement*)

yang masing-masing departemen dipimpin oleh manager atau seorang yang mengepalai bagian tersebut.

Adapun departemen - departemen yang terdapat dalam struktur organisasi hotel tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Personnal Departement*
2. *House Keeping Departement*
3. *Accounting Departement*
4. *Front Office and Marketing Departemen*
5. *Food ang Beferage Departement*

Secara umum deskripsi pekerjaan yang terdapat pada masing-masing departemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Personnel Departement*
  - Melaksanakan dan pengaturan administrasi umum karyawan
  - Membuat dan menganalisa uraian pekerjaan masing-masing karyawan pada tingkat pelaksanaan.
  - Pelaksanaan dan pengaturan administrasi penggajian
  - Peninjauan dan evaluasi kerja karyawan.
2. *House Keepening Departement*
  - Pemeliharaan kebersihan, kerapian, dan kelengkapan kamar-kamar untuk tamu, tempat-tempat umum dan termasuk tempat untuk karyawan dalam hotel.
  - Memenuhi permintaan tamu akan fasilitas laundry
3. *Accounting Departement*
  - Membuat laporan keuangan setiap periode tertentu

- Melaksanakan tugas penerimaan uang, pengeluaran uang, serta penerimaan tagihan.
- Mengelolah keuangan hotel secara keseluruhan.

#### 4. *Front Office and Marketing Departement*

- Menerima dan melayani tamu secara umum.
- Menerima dan mengakomodasi pesanan tamu.
- Membuat rekening dari setiap tamu hotel yang menggunakan jasa hotel.
- Melaksanakan penerimaan pembayaran dari tamu
- Membuat laporan penggunaan kamar oleh tamu setiap bulan.
- Melaksanakan pemasaran dari produk-produk hotel serta membuat perjanjian.
- Membuat publikasi tentang hotel dan mencari hubungan dengan pihak luar.
- Membuat laporan tentang evaluasi pemasaran dan rencana pemasaran.

#### 5. *Food and Beverage*

- Melaksanakan usaha restoran
- Membuat dan menyusun menu yang disediakan.
- Memenuhi permintaan makanan para tamu.

Untuk lebih jelasnya tentang struktur organisasi Hotel Asean Pekanbaru tersebut dapat dilihat pada lampiran.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, manajemen hotel membagi kepada kelompok, yaitu kelompok karyawan pimpinan dan kelompok karyawan pelaksana. Adapun pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut :

##### 1. Kelompok Pimpinan :

- a. *General Manajer*
  - b. *Assistant General Manager*
  - c. *Personnel Manager*
  - d. *Exekutif House Keeper*
  - e. *EO & Marketing Manager*
  - f. *F&B Manager*
2. Kelompok Karyawan Pelaksana
- a. *Chief Security*
  - b. *House Keeper Supervisor, Laundry, engineering, Electriciant, Room Boy, Linen Girl, Houseman, Gardener.*
  - c. *Chief Accounting, Generagl Cashier, Cost Controller, Phurchaser, Cashier.*
  - d. *Front Office Supervisor, Receptionist, Operator, Bell Boy.*
  - e. *F&B Supervisor, Waitress.*
  - f. *Chief Cook, Diswasher.*

#### **4.3. Aktifitas Hotel Asean**

Hotel Asean Pekanbaru merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan. Berbagai macam jasa yang dapat ditawarkan oleh pihak hotel ini antara lain :

##### **4.3.1. Akomodasi**

Bidang ini merupakan produk utama dari hotel, karena merupakan usaha pokok dari perhotelan ini dalam rangka penyediaan kamar bagi para tamu yang menginap. Secara fisik keseluruhan dan bangunan hotel, ukuran dan jumlah fasiilitas

tamu yang disebut dengan produk hotel yang akan ditawarkan untuk dapat memberikan kepuasan bagi tamu yang menginap.

Untuk melengkapi produk tersebut dengan penampilan yang lebih menarik dan memikat, maka perlu diperlihatkan dengan dekorasi yang yang baik, sehingga mencerminkan dengan suasana yang sesuai dengan selera dan keinginan pengunjung umumnya. Selain itu akomodasi ini juga harus dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas lain untuk kebutuhan pengunjung selama dalam melakukan kunjungannya.

Hotel Asean Pekanbaru memiliki jumlah kamar sebanyak 74 Kamar, dan buka selama 24 jam. Adapun kamar-kamar yang disediakan dikelompokkan menurut tipenya. Adapun fasilitas-fasilitas kamar yang disediakan dapat dilihat pada tabel IV.1 berikut ini.

**Tabel IV.1**  
**Tipe, Tarif dan Fasilitas Kamar yang tersedia**  
**Pada Hotel Asean Pekanbaru Tahun 2012**

<b>Tipe Kamar</b>	<b>Tarif (Rp)</b>	<b>Fasilitas</b>
<i>Super Deluxe</i> - Single Bad - Twin Bad	302.500,- 319.000,-	Television-Air Conditioner-Telephone Bathub/Sower-Hod/Cold Water-Breakfast- Double Bad
<i>Deluxe</i> - Single Bad - Twin Bad	221.500,- 236.500,-	Television-Air Conditioner-Telephone Bathub/Sower-Hod/Cold Water-Breakfast- Double Bad, T Bad
<i>Superior</i> - Single Bad - Twin Bad	192.500,- 209.000,-	Television-Air Conditioner-Telephone Bathub/Sower-Hod/Cold Water-Breakfast- Double Bad, T Bad
<i>Executive</i> - Single Bad	165.000,-	Television-Air Conditioner-Telephone Bathub/Sower-Hod/Cold Water-Breakfast- Double Bad, T Bad
<i>Standart</i> - Single Bad	117.500,-	Air Conditioner- Breakfast- Double Bad, T Bad
<i>Ekonomi</i> - Single Bad	91.500,-	Kipas Angin-Breakfast

Sumber: Hotel Asean Pekanbaru 2012

#### *4.3.2. Food & Beverage*

Bidang food & Beverage yang terdapat pada Hotel Asean Pekanbaru merupakan bentuk usaha restoran yang terpisah dengan akomodasi dimana bidang ini akan mendukung bidang akomodasi yang tujuannya adalah untuk melengkapi kebutuhan para tamu dan pengunjung. dan dibuka selama 24 jam Berbagai macam jenis menu makan yang dapat ditawarkan pihak manajemen hotel, yang antara lain terdiri dari 117 daftar menu makanan.

#### *4.3.3. Minor Operating Departement*

Bidang ini merupakan bidang usaha yang mengelola pelayanan diluar operasi kamar dan restoran yang merupakan produk utama yang dapat ditawarkan pihak hotel kepada para tamunya. Adapun usaha-usaha yang termasuk kedalam *Minor Operating Department* ini pada Hotel Asean Pekanbaru ini antara lain :

- a. Laundry*
- b. Telephone and Faximile*
- c. Travel/Ticketing*

Berbagai macam jasa yang ditawarkan pihak manajemen hotel ini tentunya akan berguna untuk menunjang penjualan kamar hotel dan agar para tamu merasa lebih terbantu dengan adanya sarana penunjang ini.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Asean Pekanbaru**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai bagaimana kondisi deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Sebelum diuraikan masing-masing variabel tersebut, penulis juga menyajikan beberapa hal sehubungan dengan data responden yang penulis peroleh selama penelitian.

##### **5.1.1. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden menjelaskan tentang beberapa identitas responden yang berjumlah 29 orang. Adapun karakteristik responden yang dapat dikemukakan antara lain:

##### **5.1.1.a. Karakteristik Responden Menurut Umur**

Berdasarkan data kuesioner responden menurut kelompok umur, dapat diketahui komposisi mereka sebagaimana yang disajikan pada tabel V.1 berikut ini:

**Tabel V.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur**

<b>No.</b>	<b>Kelompok Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	< 20 tahun	3	10,3
2	20 s.d 30 tahun	7	24,1
3	> 30 s.d 40 tahun	14	48,3
4	> 40 tahun	5	17,2
5	<i>Jumlah</i>	29	100

Sumber: Data olahan

Berdasarkan tabel V.1 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden menurut kelompok umur dimana dengan kriteria < 20 tahun sebanyak 3 orang atau



10,3 %, kriteria 20 s.d 30 tahun sebanyak 7 orang atau 24,1 %, kriteria > 30 s.d 40 tahun sebanyak 14 orang atau 48,3 % dan kriteria > 40 tahun sebanyak 5 orang atau 17,2%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa bagian terbanyak dari responden menurut kelompok umur adalah kriteria > 30 s.d 40 tahun yang juga menggambarkan kelompok umur yang produktif.

#### 5.1.1.b. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data kuesioner responden menurut jenis kelamin, dapat diketahui komposisi mereka sebagaimana yang disajikan pada tabel V.2 berikut ini:

**Tabel V.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-Laki	21	72,4
2	Perempuan	8	27,6
3	<i>Jumlah</i>	29	100

Sumber: Data olahan

Berdasarkan tabel V.2 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar respondennya adalah laki-laki yang berjumlah 21 orang atau 72,4 %, sedangkan selebihnya adalah perempuan yang berjumlah 8 orang atau 27,6 %.

#### 5.1.1.c. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data kuesioner responden menurut tingkat pendidikan, dapat diketahui komposisi mereka sebagaimana yang disajikan pada tabel V.3 berikut ini:

**Tabel V.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SD	-	-
2	SLTP	2	6,9
3	SLTA	21	79,3
4	Diploma	2	6,9
4	Sarjana	4	13,8
5	<i>Jumlah</i>	29	100

Sumber: Data olahan

Berdasarkan tabel V.3 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden menurut jenjang pendidikan dimana dengan kriteria SD tidak ada, kriteria SLTP sebanyak 2 orang atau 6,9 %, kriteria SLTA sebanyak 21 orang atau 79,3 %, kriteria Diploma sebanyak 2 orang atau 6,9 % dan kriteria Sarjana sebanyak 4 orang atau 13,8 %. Dengan demikian dapat diketahui bahwa bagian terbanyak dari responden menurut jenjang pendidikan adalah kriteria SLTA.

#### 5.1.1.d. Karakteristik Responden Menurut Pengalaman Kerja

Berdasarkan data kuesioner responden menurut pengalaman kerja, dapat diketahui komposisi mereka sebagaimana yang disajikan pada tabel V.4 berikut ini:

**Tabel V.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja**

No.	Pengalaman Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 1 tahun	3	10,3
2	1 s.d 3 tahun	4	13,8
3	> 3 s.d < 5 tahun	6	20,7
4	> 5 tahun	16	55,2
5	<i>Jumlah</i>	29	100

Sumber: Data olahan

Berdasarkan tabel V.4 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden menurut pengalaman kerja dimana dengan kriteria < 1 tahun sebanyak 3 orang atau 10,3 %, 1 s.d 3 tahun sebanyak 4 orang atau 13,8 %, kriteria > 3 s.d < 5 tahun sebanyak 6 orang atau 20,7 % dan kriteria > 5 tahun sebanyak 16 orang atau 55,2%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa bagian terbanyak dari responden menurut jenjang pendidikan adalah kriteria SLTA.

#### 5.1.2. Distribusi Jawaban Kuesioner

Hasil distribusi jawaban responden terhadap butir kuesioner kinerja karyawan sebagaimana yang dapat dilihat pada table V.5 berikut ini:

**Tabel V.5**  
**Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Terhadap**  
**Butir Kuesioner Kinerja Karyawan**

<b>Butir Kuesioner</b>	<b>Distribusi Jawaban Responden</b>					<b>Jumlah Responden</b>
	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>	
Penguasaan kerja(K1)			1 (3,4 %)	25 (86,2 %)	3 (10,3 %)	29 (100 %)
Wawasan kerja(K2)			2 (6,9 %)	25 (86,2 %)	2 (6,9 %)	29 (100 %)
Peningkatan keahlian(K3)			5 (17,2 %)	17 (58,6 %)	7 (24,1 %)	29 (100 %)
Ketangguhan (K4)			5 (17,2 %)	22 (75,9 %)	2 (6,9 %)	29 (100 %)
Kualitas kerja (K5)			3 (10,3 %)	24 (82,8 %)	2 (6,9 %)	29 (100 %)
Konsistensi (K6)		1 (3,4 %)	7 (24,1 %)	18 (62,1 %)	3 (10,3 %)	29 (100 %)
Keakuratan kerja (K7)			1 (3,4 %)	19 (65,5 %)	9 (31,0 %)	29 (100 %)
Hasil kerja (K8)			2 (6,9 %)	23 (79,3 %)	4 (13,8 %)	29 (100 %)
Jumlah		1 (0,04 %)	26 (11,2%)	117 (50,4%)	32 (13,8%)	232 (100 %)

Sumber: Data Olahan

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden dengan proporsi tertinggi adalah pada kriteria jawaban “setuju” , proporsi kedua pada kriteria jawaban “sangat setuju”, proporsi ketiga pada kriteria jawaban “netral”, proporsi keempat pada kriteria “tidak setuju”, sementara tidak ada yang menjawab kriteria “sangat tidak setuju” yang mana merupakan kriteria dengan skor yang paling rendah. Hal ini menggambarkan bahwa tidak satupun karyawan yang mempunyai kinerja yang sangat rendah. Jika dilihat dari data karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dimana sebagian besar mempunyai pengalaman kerja di atas satu tahun, sehingga semakin banyak pengalaman akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

**Tabel V.6**  
**Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Terhadap**  
**Butir Kuesioner Deskripsi Pekerjaan**

<b>Butir Kuesioner</b>	<b>Distribusi Jawaban Responden</b>					<b>Jumlah Responden</b>
	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>	
Identifikasi jabatan (JD1)			2 (6,9 %)	19 (65,5 %)	8 (27,6 %)	29 (100 %)
Ikhtisar jabatan (JD2)			5 (17,2 %)	19 (65,5 %)	5 (17,2 %)	29 (100 %)
Pelaksanaan tugas (JD3)			8 (27,6 %)	16 (55,2 %)	5 (17,2 %)	29 (100 %)
Hubungan relasi (JD4)			3 (10,3 %)	23 (79,3 %)	3 (10,3 %)	29 (100 %)
Perlengkapan (JD5)			6 (20,7 %)	23 (79,3 %)		29 (100 %)
Kondisi kerja (JD6)			4 (13,8 %)	21 (72,4 %)	4 (13,8 %)	29 (100 %)
Jumlah			30 (17,2%)	115 (66,1%)	29 (16,7%)	174 (100 %)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden dengan proporsi tertinggi adalah pada kriteria jawaban “setuju”, proporsi kedua pada kriteria jawaban “netral”, proporsi ketiga pada kriteria jawaban “sangat setuju”. Sedangkan kriteria “tidak setuju” dan “sangat tidak setuju” tidak ada. Hal ini juga menggambarkan deskripsi pekerjaan untuk setiap jabatan sudah dilakukan sehingga semakin lama karyawan bekerja semakin memahami uraian kerja masing-masing.

**Tabel V.7**  
**Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Terhadap**  
**Butir Kuesioner Spesifikasi Pekerjaan**

<b>Butir Kuesioner</b>	<b>Distribusi Jawaban Responden</b>					<b>Jumlah Responden</b>
	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>	
Persyaratan pendidikan (JS1)		3 (10,3 %)	11 (37,9 %)	13 (44,8 %)	2 (6,9 %)	29 (100 %)
Persyaratan pengalaman (JS2)			14 (48,3 %)	13 (44,8 %)	2 (6,9 %)	29 (100 %)
Persyaratan keahlian (JS3)		2 (6,9 %)	8 (27,6 %)	19 (65,5 %)		29 (100 %)
Persyaratan Pengetahuan (JS4)		1 (3,4 %)	10 (34,5 %)	16 (55,2 %)	2 (6,9 %)	29 (100 %)
Persyaratan fisik (JS5)			10 (34,5 %)	16 (55,2 %)	3 (10,3 %)	29 (100 %)
Persyaratan umur (JS6)			12 (41,4 %)	12 (41,4 %)	5 (17,2 %)	29 (100 %)
Jumlah		5 (2,87 %)	65 (37,56%)	90 (51,72%)	14 (8,1%)	174 (100 %)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa distribusi jawaban responden dengan proporsi tertinggi adalah pada kriteria jawaban “setuju”, proporsi kedua pada kriteria jawaban “netral”, proporsi ketiga pada kriteria jawaban “sangat setujuragu-ragu”, proporsi keempat pada kriteria “tidak setuju”. Sedangkan kriteria “sangat tidak setuju” tidak ada. Hal ini juga menggambarkan spesifikasi pekerjaan untuk setiap jabatan tidak menyimpang secara ekstrem.

### 5.1.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk dapat melakukan pengujian keabsahan dan keandalan jawaban responden dalam suatu kuesioner, sehingga dalam pengujian validitas maka metode yang digunakan adalah metode *correlation beverage*, dimana dalam penerapan metode *correlation beverage* dimaksudkan untuk menguji skor dan total skor, sedangkan suatu butir instrumen penelitian yang dikatakan valid apabila nilai  $r$  positif dan lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$ . Dalam kaitannya dengan uraian tersebut, maka dapat dilakukan pengujian validitas dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menentukan Hipotesis

$H_0$  = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

$H_1$  = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

- Menentukan nilai  $r$  tabel dimana dalam kasus ini  $df = 29 - 2 = 27$  dan tingkat signifikan 5%, maka didapat angka nilai 0,2451
- Penghitungan nilai  $r$  untuk setiap item variabel dilakukan dengan SPSS sebagaimana yang terlihat pada tabel V.8 s.d tabel V.10 berikut ini

**Tabel V.8**  
**Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Penguasaan Kerja	28.0690	5.138	.503	.729
Wawasan Kerja	28.1379	5.195	.456	.735
Peningkatan Kerja	28.0690	4.424	.466	.734
Ketangguhan	28.2414	5.118	.346	.751
Kualitas Kerja	28.1724	4.791	.627	.707
Konsistensi	28.3448	4.020	.609	.700
Keakuratan Kerja	27.8621	5.052	.334	.754
Hasil Kerja	28.0690	5.067	.411	.740

**Tabel V.9**  
**Uji Validitas Kuesioner Job Deskripsi**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Identifikasi Jabatan	19.6897	3.365	.309	.700
Ikhtisar Jabatan	19.8966	3.096	.408	.670
Tugas Yang Dilaksanakan	20.0000	3.000	.368	.692
Hubungan Relasi	19.8966	3.382	.420	.666
Perlengkapan	20.1034	3.167	.663	.609
Kondisi Kerja	19.8966	3.025	.538	.627

**Tabel V.10**  
**Uji Validitas Kuesioner Job Spesifikasi**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Persyaratan Pendidikan	18.3448	5.234	.580	.728
Persyaratan Pengalaman	18.2414	5.690	.618	.721
Persyaratan Keahlian	18.2414	6.190	.432	.764
Persyaratan Pengetahuan	18.1724	5.576	.604	.722
Persyaratan Fisik	18.0690	6.352	.367	.778
Persyaratan Umur	18.0690	5.495	.546	.737

- Kesimpulan:

Dari seluruh butir setiap variabel dengan nilai positif dan lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$  (0,2451) sehingga disimpulkan seluruh item kuesioner adalah valid.

Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Menentukan Hipotesis

$H_0$  = Skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktor.

$H_1$  = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktor.

- Menentukan nilai r tabel dimana dalam kasus ini  $df = 29-2 = 27$  dan tingkat signifikan 5%, maka didapat angka nilai 0,2451
- Menentukan nilai r hasil dengan melihat angka ALPHA dimana berdasarkan perhitungannya angka ALPHA sebesar 0,881
- Kesimpulan

Angka ALPHA sebesar 0,881 menunjukkan angka yang lebih besar dari t tabel sehingga disimpulkan kuesioner tersebut *reliable*.

Selanjutnya deskriptif variabel penelitian yang akan diuraikan meliputi masing-masing butir yang terdapat pada variabel kinerja karyawan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator penguasaan kerja, wawasan kerja, peningkatan keahlian, ketangguhan, kualitas kerja konsistensi, keakuratan kerja dan hasil kerja.

Dalam melakukan analisis deskriptif, dilakukan melalui teknik pengolahan data dengan *Scoring* yang mana dilakukan dengan mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban “sangat sesuai”
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban “sesuai”
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban “netral”
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban “tidak sesuai”
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban “sangat tidak sesuai”

Untuk menetapkan tingkat katagori skor tanggapan responden dilakukan katagorisasi jumlah skor tanggapan responden. Pada variabel kinerja dengan jumlah item pertanyaan 8 butir dan jumlah responden 29 orang, dapat dilihat dari diagram tahapan kuartil berikut :

$$\text{Jumlah Skor terendah} : 1 \times 8 \text{ item} \times 29 \text{ responden} = 232$$

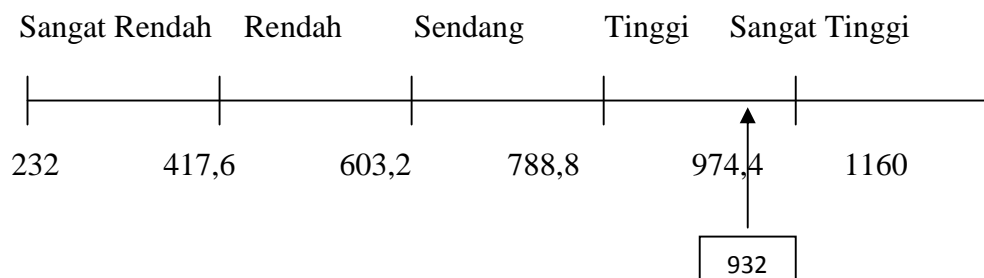
$$\text{Jumlah Skor tertinggi} : 5 \times 8 \text{ item} \times 29 \text{ responden} = 1160$$

Selanjutnya dari skor terendah sampai skor tertinggi ditentukan interval untuk 5 kriteria yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi dengan dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{1160 - 232}{5} \\ &= 185,6 \end{aligned}$$

Untuk melihat bagaimana kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru berdasarkan jawaban kuesioner mereka menurut item pertanyaan 1 – 8 diketahui total skor setelah masing-masing jawaban diberi skor adalah sebesar 932. Total skor ini termasuk dalam kategori “tinggi” sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Hotel Asean Pekanbaru termasuk dalam kategori tinggi.



Hal yang sama juga dilakukan terhadap variabel deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, yang mana penentuan skor juga menggunakan skala likert dengan lima kategori penilaian seperti halnya dengan variable kinerja dengan skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

Pada variabel deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan masing-masing dengan jumlah item pertanyaan 6 butir dan jumlah responden 29 orang, dan dapat dilihat dari diagram tahapan kuartil berikut :

$$\text{Jumlah Skor terendah} : 1 \times 6 \text{ item} \times 29 \text{ responden} = 174$$

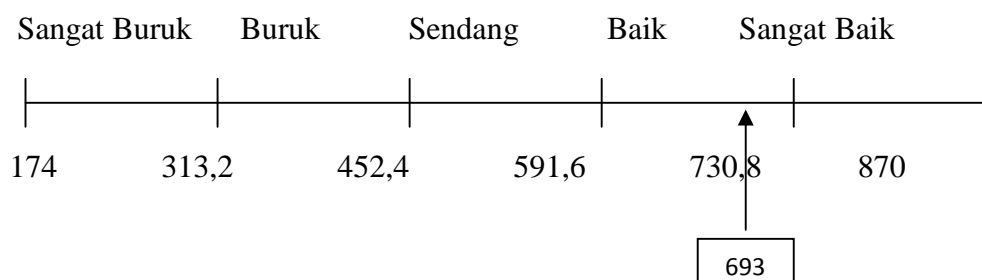
$$\text{Jumlah Skor tertinggi} : 5 \times 6 \text{ item} \times 29 \text{ responden} = 870$$

Selanjutnya penentuan interval juga dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{870 - 174}{5} \\ &= 139,2 \end{aligned}$$

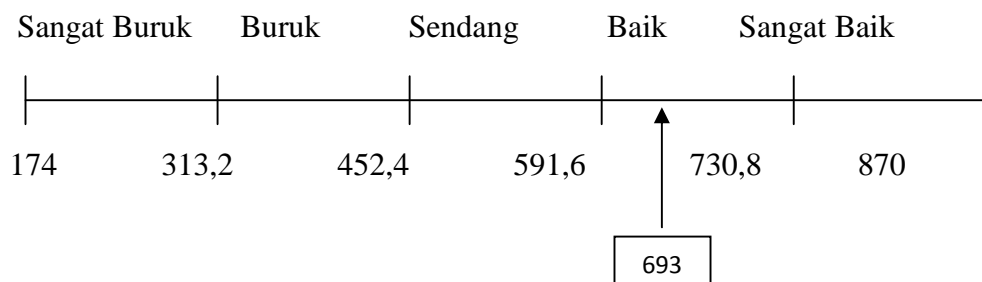
Untuk melihat bagaimana deskripsi pekerjaan pada Hotel Asean Pekanbaru berdasarkan jawaban kuesioner mereka menurut item pertanyaan 1 – 6 diketahui total skor setelah masing-masing jawaban diberi skor adalah sebesar 693. Total skor ini termasuk dalam kategori “baik” sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Hotel Asean Pekanbaru termasuk dalam kategori baik.

Semakin baik deskripsi pekerjaan maka dapat dikatakan rincian kerja dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan sangat jelas sehingga mereka bekerja mengetahui prosedur kerja yang baik tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kondisi deskripsi pekerjaan yang terbaik tentu akan berdampak terhadap kinerja masing-masing karyawan.

Selanjutnya untuk melihat bagaimana spesifikasi pekerjaan pada Hotel Asean Pekanbaru berdasarkan jawaban kuesioner mereka menurut item pertanyaan 1 – 6 diketahui total skor setelah masing-masing jawaban diberi skor adalah sebesar 633. Total skor ini termasuk dalam kategori “baik” sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa spesifikasi pekerjaan karyawan Hotel Asean Pekanbaru termasuk dalam kategori baik.

Sama halnya dengan deskripsi pekerjaan di atas, dimana semakin baik spesifikasi pekerjaan yang dilakukan maka mencerminkan setiap pekerjaan dilakukan oleh orang-orang yang sesuai baik sesuai dengan pendidikannya, pengalaman, kemampuan maupun minat mereka. Spesifikasi pekerjaan yang sangat baik juga akan mengarahkan kepada profesionalisme setiap karyawan dalam bekerja.

Walaupun kedua variabel ini sama-sama termasuk dalam kategori baik, namun jika dilihat dari skor masing-masing dimana skor untuk spesifikasi pekerjaan lebih rendah dibandingkan dengan deskripsi pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa penanganan deskripsi pekerjaan lebih baik ketimbang spesifikasi pekerjaan.

## 5.2. Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Asean Pekanbaru

Pada bagian ini akan dijelaskan bagaimana pengaruh deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru melalui beberapa analisis data yang dilakukan dengan beberapa metode analisis, antara lain:

### 5.2.1. Analisis Regresi

Analisis regresi dimaksudkan untuk dapat menguji pengaruh antara deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru. Adapun hasil analisis regresi berdasarkan output analisis SPSS dapat dibuatkan model regresi sebagai berikut :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.639	3.287		2.628	.014
TJD	.812	.160	.681	5.075	.000
TJS	.187	.118	.213	1.589	.124

$$Y = 8,693 + 0,812X_1 + 0,187X_2$$

Dimana;

$Y$  = Kinerja karyawan

$X_1$  = Deskripsi pekerjaan

$X_2$  = Spesifikasi pekerjaan

Nilai konstanta sebesar 8,639 menyatakan bahwa jika tidak ada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, kinerja karyawan hotel tersebut menunjukkan nilai 8,639. Koefisien deskripsi pekerjaan sebesar 0,812 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda positif) 1 satuan deskripsi pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,812. Begitu juga halnya dengan koefisien spesifikasi pekerjaan sebesar 0,187 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda positif) 1 satuan spesifikasi pekerjaan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,187.

#### **5.2.1.a. Uji Asumsi Multikolinieritas**

Uji multikolinearitis ditujukan untuk menguji apakah pada model regresi tersebut ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat korelasi, maka model terdapat problem multiko. Berdasarkan analisis SPSS 17.0 menunjukkan nilai VIF sebesar 1,400 yang mana dalam asumsi disebutkan jika angka VIF berkisar angka 1, maka disimpulkan model tersebut bebas dari pengaruh multiko.

#### **5.2.1.b. Uji Asumsi Heteroskedastisitas**

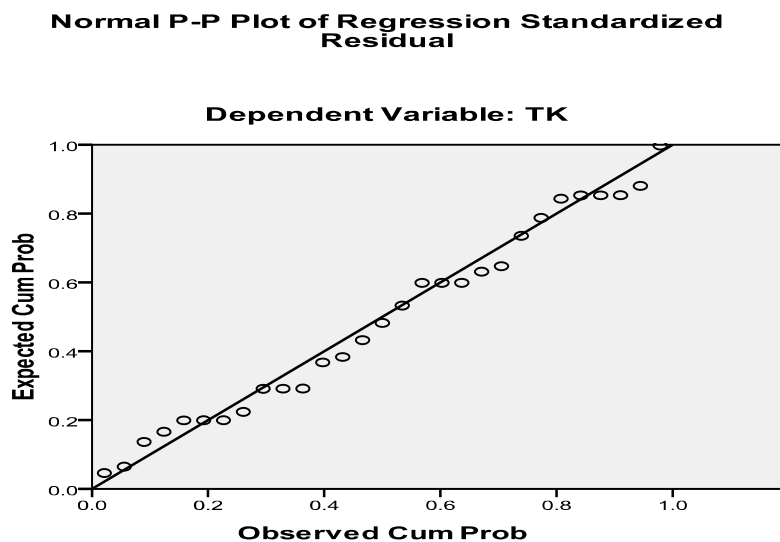
Uji ini juga dilakukan untuk melihat model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians berbeda maka model tersebut terdapat heteroskedastisitas. Sebuah model yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan pendekatan grafik sebagaimana yang terlihat pada lampiran output SPSS. Berdasarkan grafik tersebut terlihat tidak ada

pola tertentu dari data serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol sehingga dapat disimpulkan model terbebas dari pengaruh heteroskedastisitas.

#### 5.2.1.c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat variabel mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian dalam hal ini dilakukan dengan pendekatan kurva normal *P-P Plot of Regression Standardized Residual* sebagai berikut:



Berdasarkan gambar grafik tersebut terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian model regresi layak digunakan dan memenuhi asumsi.

#### 5.2.2. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi yang ditunjukkan oleh nilai R Squared sebesar 0.639 menjelaskan besarnya pengaruh secara bersamaan yaitu deskripsi pekerjaan ( $X_1$ ) dan spesifikasi pekerjaan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0.639 atau 63.90%, sedangkan faktor-faktor lain sebesar 36,10%.

Sementara nilai  $R = 0.816$  menunjukkan hubungan antara job deskripsi ( $X_1$ ) dan job spesifikasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah hubungan positif yang sangat kuat.

### 5.2.3. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji tingkat signifikan masing-masing variabel bebas yakni variabel deskripsi pekerjaan dan variabel spesifikasi pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil pengujian dapat dilihat langsung pada tabel coefficient pada output SPSS yang mana secara individu hanya variabel deskripsi pekerjaan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai sig. 0.000 dimana lebih kecil dari 0.05. Sementara variabel spesifikasi pekerjaan menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai sig. 0,124 yang mana lebih besar dari tingkat signifikan yang diharapkan sebesar max 0,05.

Pengujian juga dapat dilakukan dengan melihat  $t_{hitung}$  masing-masing variabel yang kemudian dibandingkan dengan  $t$  tabel. Jika  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka disebut ada pengaruh signifikan. Begitu juga sebaliknya jika  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel maka disebut tidak ada pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan perhitungan  $t$  hitung didapati nilai  $t$  masing-masing:

$t_1 = 5,075$  (variabel deskripsi pekerjaan)

$t_2 = 1,589$  (variabel spesifikasi pekerjaan)

Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  diperoleh dari,  $(df) = 27$ , dengan  $\alpha = 0.05$  sebesar 1,7033.

Berdasarkan uji tersebut dapat disimpulkan bahwa:

-  $t_1 = 5,075 > t_{tabel} = 1.7033$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti job deskripsi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- Selanjutnya  $t_2 = 1,589 < t_{\text{tabel}} = 1,7033$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti job spesifikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji  $t$  ini juga memperkuat temuan penelitian ini sebagaimana yang disampaikan pada bagian sebelumnya bahwa penangan deskripsi pekerjaan lebih baik ketimbang spesifikasi pekerjaan. Pihak manajemen hotel dapat membuat uraian pekerja untuk setiap unit kerja yang ada, namun mungkin ada sedikit kendala dalam memposisikan karyawannya sesuai dengan spesifikasi ideal. Hal ini tentu banyak faktor yang mempengaruhi seperti sulit mendapatkan pekerja yang profesional. Kadangkala pekerja profesional tersebut tersedia, namun harus membutuhkan biaya yang lebih besar.

#### **5.2.4. Uji F**

Uji F dilakukan untuk menguji tingkat signifikan secara bersama-sama variabel deskripsi pekerjaan dan variabel spesifikasi pekerjaan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil uji F juga dapat dilihat dari output SPSS yang menunjukkan nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 25,826 dengan tingkat signifikan sebesar 0.000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan kedua variabel (deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Asean Pekanbaru.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum kinerja karyawan Hotel Asean Pekanbaru termasuk tinggi. Begitu juga deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang ditangani oleh manajemen hotel sudah termasuk baik.
2. Secara bersama-sama deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Asean Pekanbaru.
3. Secara individu deskripsi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara spesifikasi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **6.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa saran, antara lain:

1. Walaupun kinerja karyawan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan termasuk kategori baik, namun pihak manajemen sebaiknya melakukan perbaikan lagi guna dapat memberikan hasil optimal, terlebih lagi penanganan job spesifikasi masih perlu ditingkatkan.
2. Penanganan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan harus ditangani secara bersama-sama jika ada program perbaikan kedua hal tersebut di kemudian hari.



3. Pihak manajemen Hotel Asean Pekanbaru masih dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui penanganan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang lebih baik lagi untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal. Penangan deskripsi pekerjaan harus mendapat perhatian yang lebih serius karena hal ini sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*, Penerbit: Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Ehret, Michael and Jochen Wirtz. 2010. *Division of Labor between Firms: Business Services, Non-Ownership-Value and the Rise of the Service Economy*. Service Science 2(3), pp. 136-145, © 2010 SSG.
- Fuady R, Wachid. 1997. *Manfaat Analisis Jabatan*. Dharma Ekonomi. No. 7 TH.IV/ Nopember 1997; 54-60.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T Hani. 2002. *Manajemen ed.2*. Cetakan Ketigabelas. Penerbit BPFE. Jogjakarta.
- Harel, Gedaliahu H. and Shay S. Tzafrir. 1999. *The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm*. Journal of Human Resource Management, Vol. 38 No. 3 p.185- 200.
- Hasibuan, Malayu, S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan, Bumi Aksara. Jakarta.
- Indriani, Etty dan Hari Waluyo. 2010. *“Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan komitmen organisasi seagai variable intervening”*. Excellent Jurnal Manajemen. Edisi 1 No. 2 September 2011.
- Kartono. 2002. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- Ma’rifah, D. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur*, Tesis Tidak Diterbitkan. Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.

- Manullang M. 2004. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mathis, Robert L and Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Matindas R. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grafiti. Jakarta.
- Moekijat., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Mondy, R.W., and R. M. Noe. 2005. *Human Resource Management*, 9th. ed. Pearson Education International. New Jersey.
- Nadhiroh, Siti, Asih. 2010. *Pengaruh Kompleksitas Tugas, Orientasi Tujuan, dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Auditor Dalam Pembuatan Audit Judgment (Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Semarang*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Nurmianto. Eko dan Nurhadi Siswanto. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*. Jurnal Teknik Industri Vol. 8, No. 1, Juni 2006: 40-53.
- Panudju, Agung. 2003. *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya. Vol. 1 No. 2, Oktober 2003.
- Pujangkoro, Sugih Arto. 2004. *Analisis Jabatan (Job Analysis)*. E-USU Depository @2004 Universitas Sumatera Utara.
- Rachmawati, Nuraini Eka. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Ekonisia. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktek)*. Penerbit PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Santosa, Gempur. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo.
- Sanusi, ZM. Iskandar, TM and June M. L. Poon. 2007. *Effect of Goal Orientation and Task Complexity on Audit Judgment Performance*. Malaysian Accounting Review. pp. 123-139.

- Sastrohadiwiryo B. Siswanto. 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman. 2010. *Analisis Jabatan*. Disampaikan Pada Lokakarya Manajemen dan Perencanaan SDM di Lingkungan PNS Jakarta, 10-11 Maret 2010.
- Suherlan H. 2009. *Pengaruh Program Pengembangan karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Penerbit Andi Yogyakarta. Yogyakarta.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura. Mandar Maju. Bandung.
- Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi (panduan penyusunan indikator)*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Widiyanto. 2011. *Peranan Kompetensi Pekerja Terhadap Kebutuhan Industri Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Eksplanasi Vol.6 No.1( Maret 2011), 94 – 108.